

生活排水処理事業等の事務を補完する 官民出資会社の設立について

令和7年6月

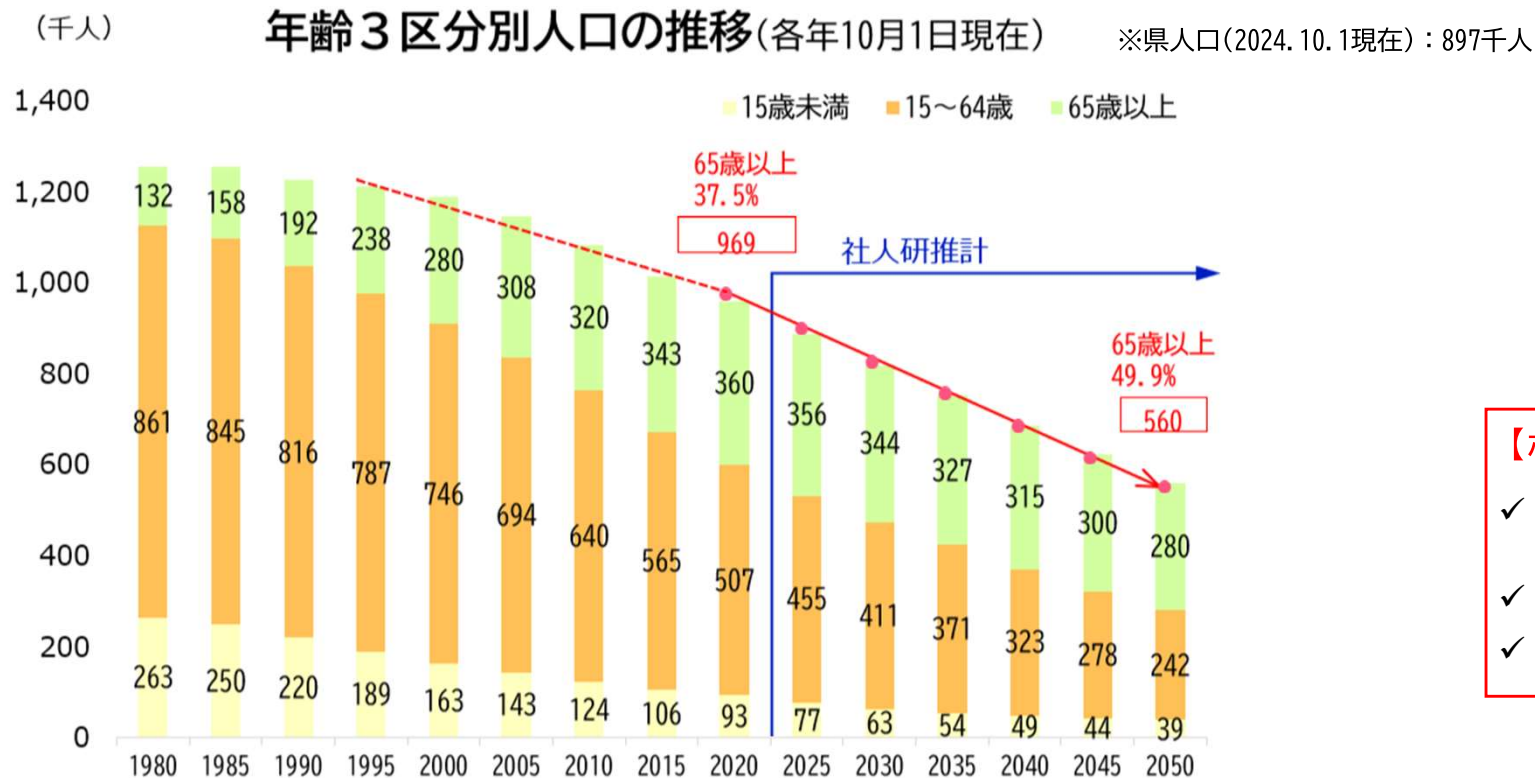
秋 田 県 

1 秋田県の現状及び課題

県の現状

- 更なる人口減少が見込まれるため、これを念頭に置いた事業運営が必要。
- 生産年齢人口の減少により、生活排水処理事業に関わる民間企業、事業運営を行う自治体職員共に人手不足が顕著化。

◆ 県人口は1956年をピークに減少しており、2050年の推計人口は56万人（ピーク時の41%、2024の63%）



出典：県「秋田県年齢別人口流動調査」、厚生労働省「人口動態統計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より県作成

【ポイント】

- ✓ 人口減で施設容量が過大(非効率)
- ✓ 集約化による運転効率アップ
- ✓ 長い目線でダウンサイジング

◆ 「建設・維持管理を担う民間企業」、「公務員」のなり手不足が課題

【生産年齢人口】 2024：463千人 → 2050：242千人 **約5割減**

【有効求人倍率】 建築・土木・測量技術者 8.25倍
土木作業従事者 5.46倍
電気工事従事者 2.70倍

出典：秋田労働局「秋田県内の雇用情勢（令和6年7月）」

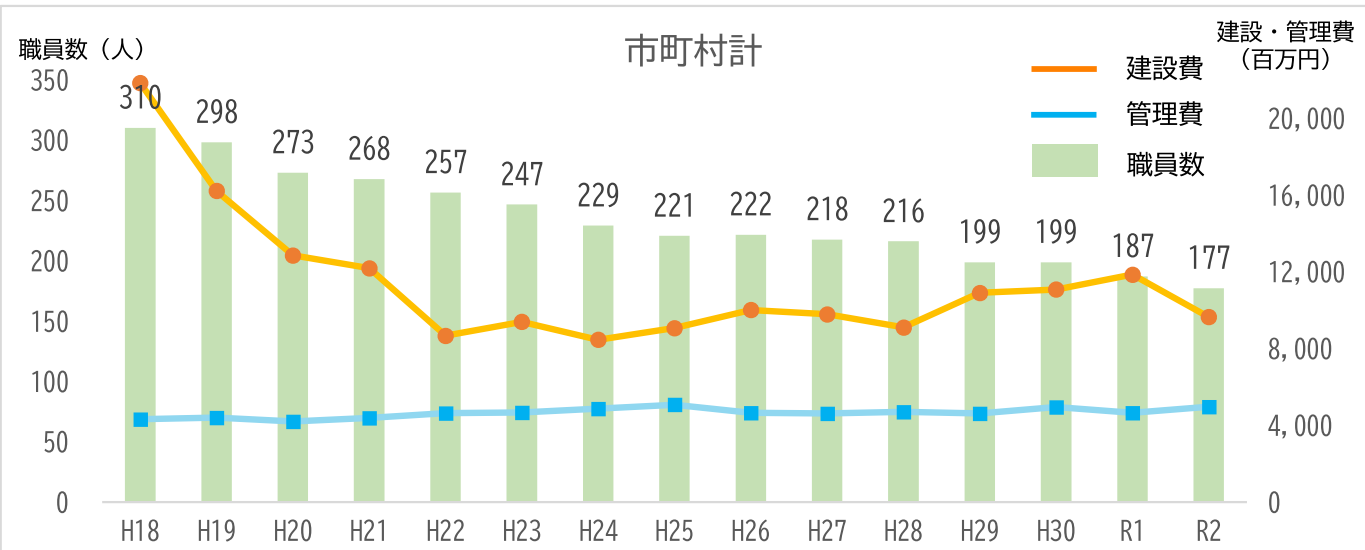
【ポイント】

- ✓ 人材確保と省力化が必須
- ✓ ベテラン社員・職員の退職
- ✓ 管理体制の見直し
- ✓ DXの推進
- ✓ 技術継承（官民共に）

1 秋田県の現状及び課題（生活排水処理事業）

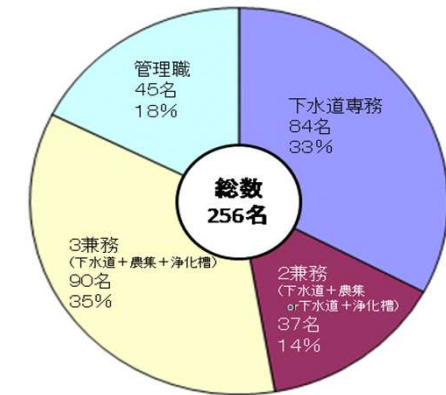
生活排水処理事業の課題（人）

- 整備概成、維持管理の外部委託や行財政改革で職員数が減少。

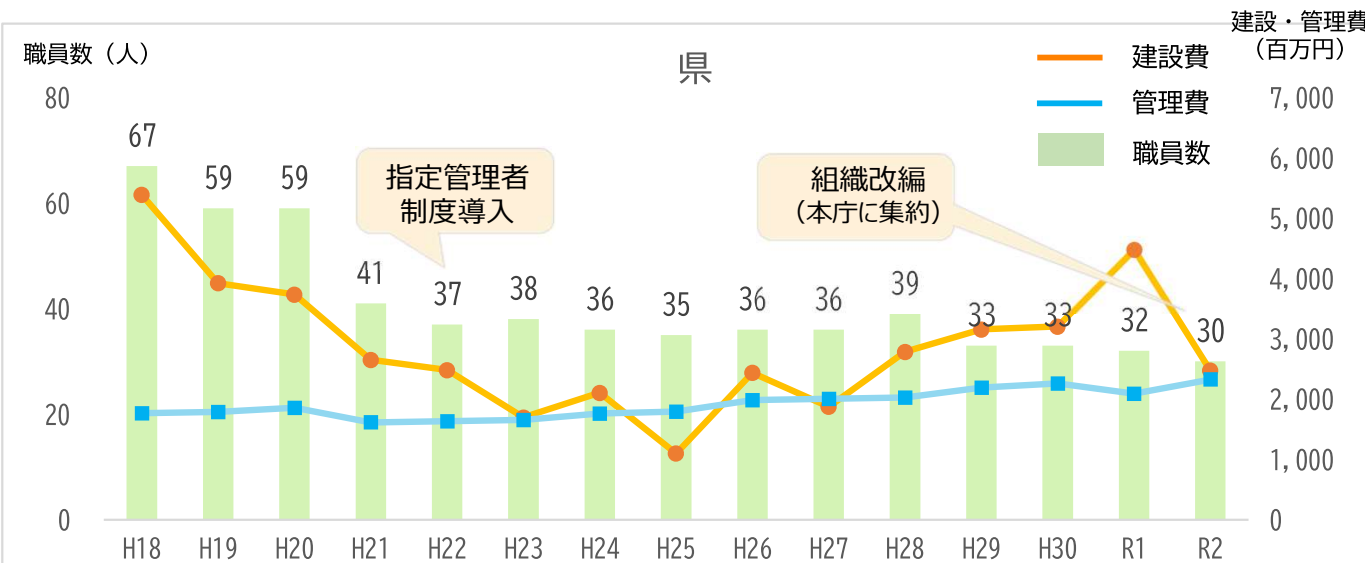


※下水道担当職員のみ。集落排水、浄化槽担当含まず。

- 下水道、集落排水、浄化槽など複数の事業を1人で担当する職員が多数



※平成31年度の秋田県内市町村の生活排水処理事業関係する職員数



【ポイント】

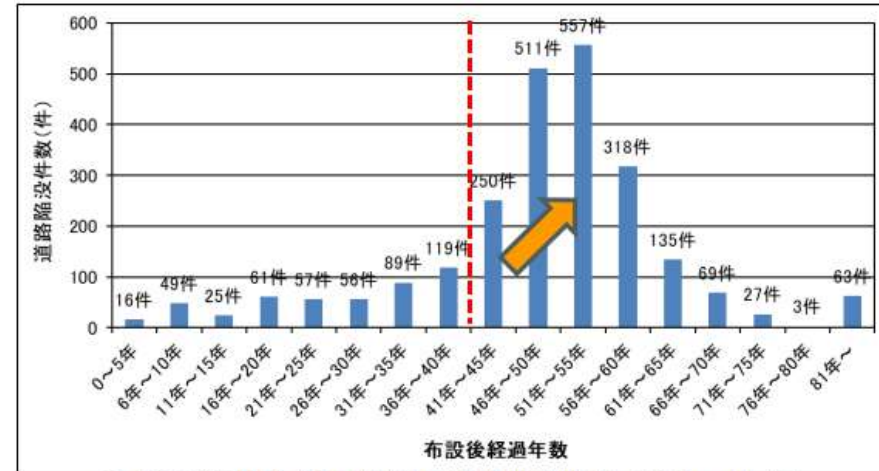
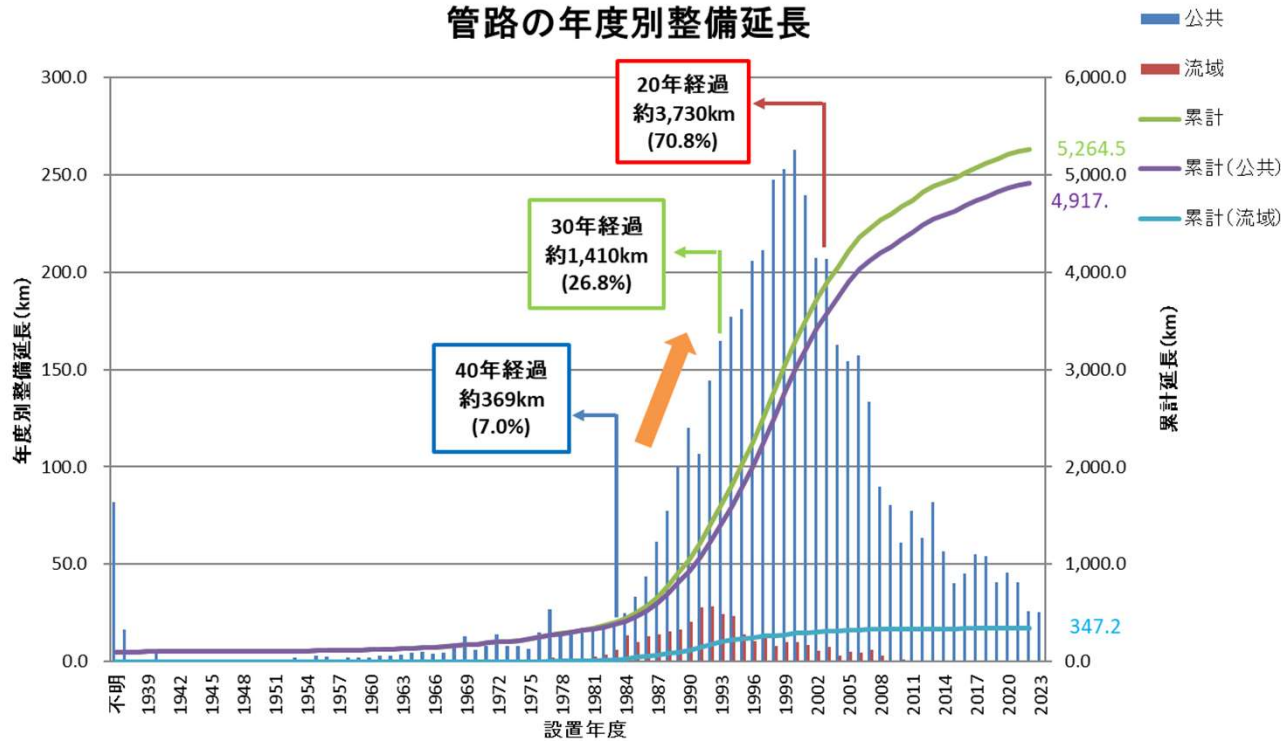
- ✓ 市町村の関係職員数は15年で約6割に
- ✓ 県の関係職員数は15年で約5割に
- ✓ 更新が本格化する職員の増は見込めない
- ✓ 技術職員のいない市町村が半数以上
- ✓ 単独の自治体での運営は困難になりつつある
- ✓ 県や核となる市の知見を生かす体制づくり

1 秋田県の現状及び課題（生活排水処理事業）

生活排水処理事業の課題（モノ）

- 現時点で老朽化の影響は限定的だが、今後10年、20年で課題が顕在化。

管路の年度別整備延長



○布設後経過年数区別の道路陥没件数（令和4年度）

出典：国土交通省水管理・国土保全局下水道部
第1回下水道等に起因する大規模な道路陥没事故を踏まえた対策検討委員会資料より



▲令和2年 流域下水道管渠における道路陥没事故の発生状況

【ポイント】

- ✓ 市町村では既に40, 50年経過管渠が存在
- ✓ 市町村管渠の更新時期は約20年後に集中
※ 管種は7割超が塩ビ管
- ✓ 県流域管渠の更新時期は約10年後に集中
※ 管種は約5割がCon、約4割が鋳鉄
- ✓ 改築修繕のピークカットが必要
- ✓ 長寿命化(50年以上)に向けた計画的修繕
- ✓ 事故や災害への対応力強化

1 秋田県の現状及び課題（生活排水処理事業）

生活排水処理事業の課題（カネ）

- 污水处理費に対する使用料の割合を示す経費回収率は多くの自治体で100%以下。
- 人口減少を踏まえた適正な料金水準が求められ、そのためには、緻密な投資・財政計画が必須。

■生活排水処理事業における経費回収率（令和2年度）

自治体	経費回収率	自治体	経費回収率
秋田市	100.1	小坂町	83.1
能代市	94.9	上小阿仁村	64.7
横手市	92.6	藤里町	34.7
大館市	92.5	三種町	88.6
男鹿市	84.3	八峰町	59.0
湯沢市	83.4	五城目町	66.5
鹿角市	70.5	八郎潟町	97.7
由利本荘市	84.8	井川町	100.0
潟上市	97.9	大潟村	103.7
大仙市	86.1	美郷町	75.9
北秋田市	86.0	羽後町	86.4
にかほ市	94.2	東成瀬村	67.5
仙北市	64.4		

※各市町村における生活排水処理事業（80事業）の総額から県で算出
出典：「令和2年度決算 市町村公営企業概要」秋田県

■污水处理原価、使用料単価等の推移（県内すべての生活排水処理事業）

表-2-6（6）污水处理原価、使用料単価等の推移

（単位：円、%、割）

項目	年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度 (a)	R5年度 (b)	増減 (b-a)	R4年度 全国
污水处理原価 A		170.89	183.92	185.64	190.08	193.37	3.29	144.93
内訳	維持管理費	121.71	135.97	137.46	142.12	150.42	8.31	84.59
	資本費	49.18	47.95	48.18	47.97	42.95	△ 5.02	60.34
使用料単価 B		169.87	169.64	168.37	168.09	167.88	△ 0.21	136.37
経費回収率 (B/A)		99.4	92.2	90.7	88.4	86.8	△ 1.60	94.1

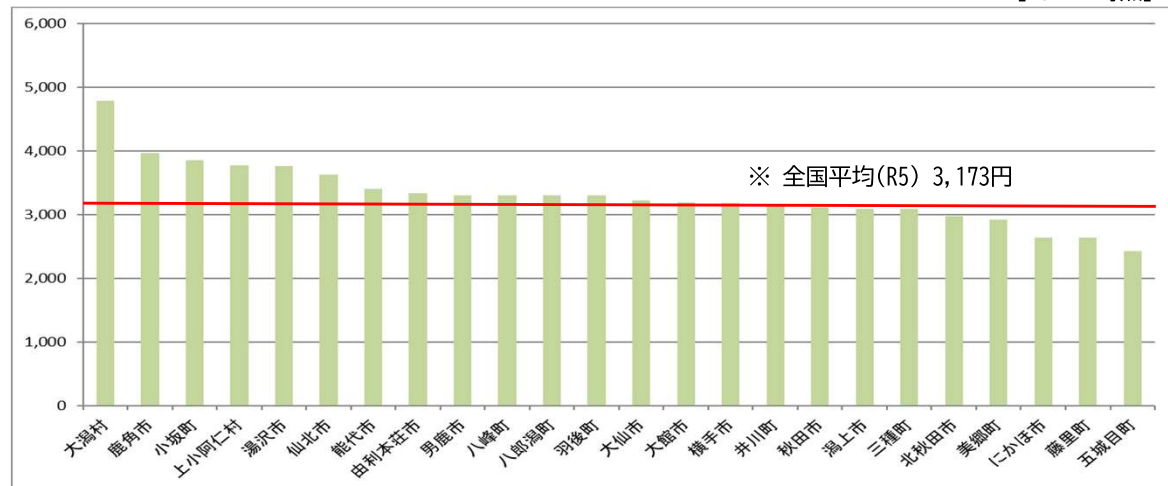
（注1）「R4年度全国」欄数値は、「令和4年度地方公営企業決算の概要」（総務省発行）による

（注2）污水处理原価及び使用料単価は、1m3当たりの数値である

※出典：「令和5年度決算 市町村公営企業概要」秋田県

■市町村別下水道使用料（20m3当たり）

[R6.4.1時点]



【ポイント】

- ✓ 大半の自治体は全国平均に近い使用料金だが、経費回収率は低い
- ✓ 特に維持管理費が高額となっており、施設管理コストの削減が必要
- ✓ 急激な料金改訂を避けるためには長期の見通しが重要

■ 県内生活排水処理事業は、将来にわたり事業マネジメント力の強化が必要であると考えられる。

課題

課題解決策

人

- 職員数の減少傾向及び中小団体における体制維持の限界化
- 技術職員の退職に伴うノウハウの断絶

- 人材マネジメントの向上（人員の質と量の両面での改善）

モノ

- 老朽化施設の増大（処理施設、管渠）
- 集中豪雨の局所化・激甚化、震災の頻発
- 新たな投資の抑制

- スtockマネジメント計画策定（施設規模の最適化）による将来への備え

カネ

- 経費回収率の低迷及び今後の人口減少、老朽化対応及び一般会計繰入の制約により経費回収率のさらなる悪化

- 経営戦略の高度化による適切な使用料設定と経費回収率の改善

企業会計（法適用）を生かした経営分析、官民連携や資産有効活用などの活用といったソリューションの展開

- 持続可能な下水道経営の実現

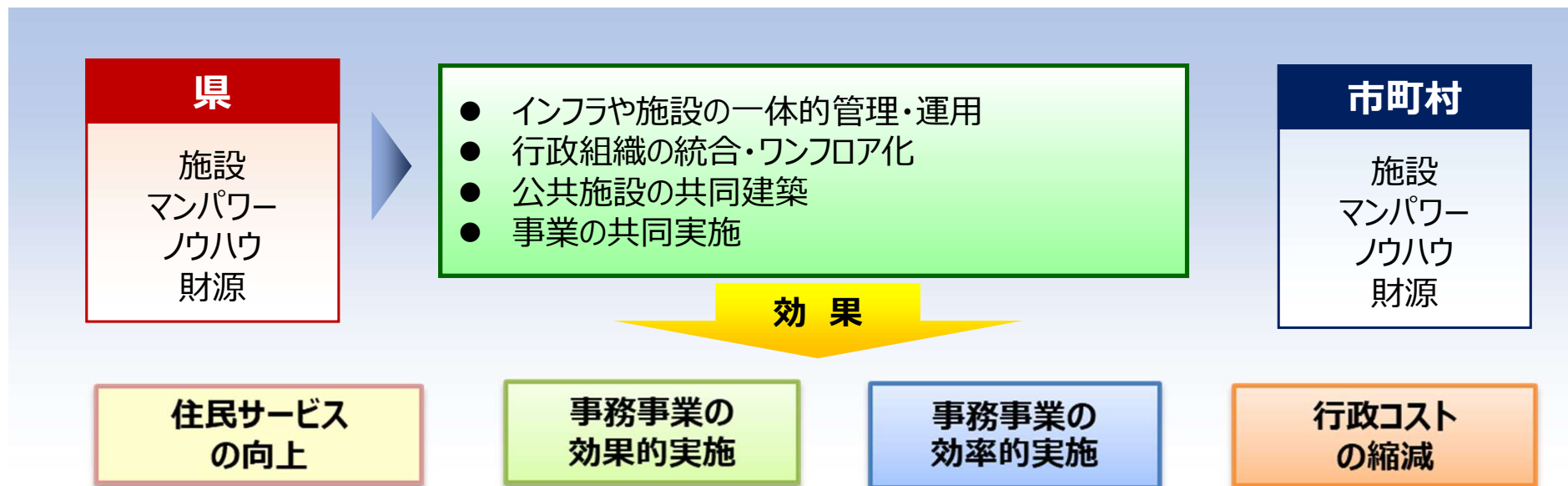
県と市町村の「機能合体」

問題意識

- 限られた行政資源の中、将来にわたり行政サービスを維持していくためのシステムづくりが、県と市町村に共通した喫緊の課題
- 県と市町村の二重行政や連携不足などを改善することが必要
- 公共インフラの管理・運用は、県と市町村の二層構造に馴染まないものもあり、一体的に行うことの検討が必要

県と市町村の機能合体の推進

～人口減少社会を知恵と工夫で乗り越える！～

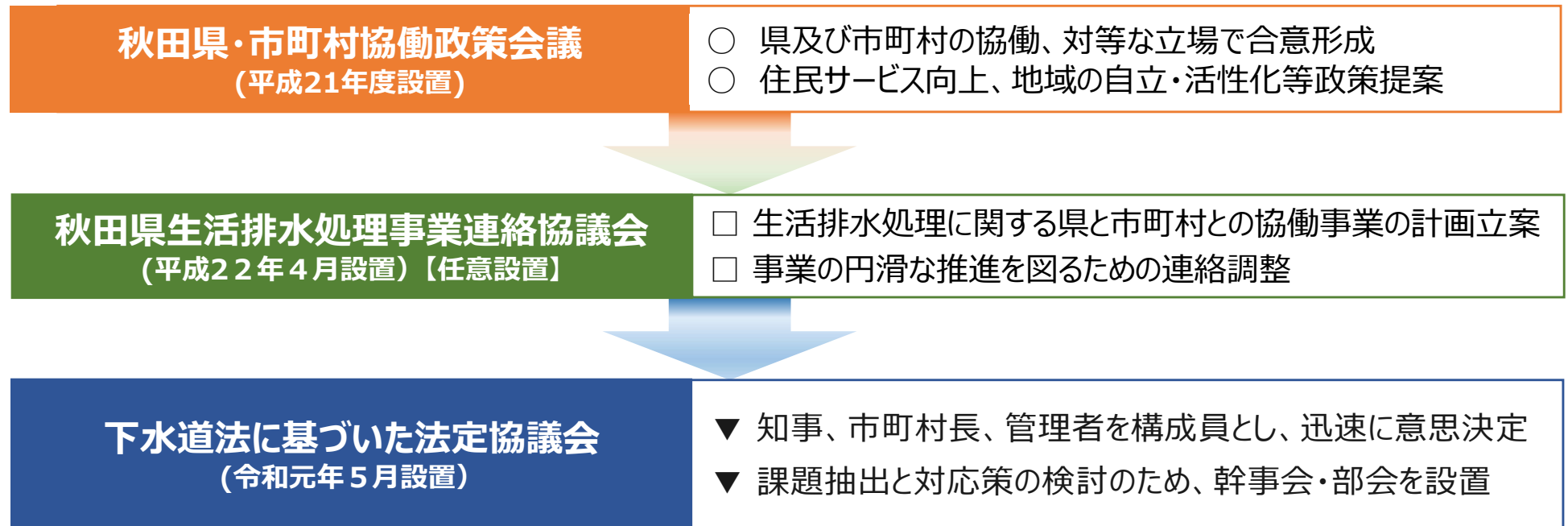


県と市町村の協議・研究の場

- ・ 秋田県・市町村協働政策会議（平成21年設立）
- ・ 人口減少社会に対応した行政運営のあり方研究会（5作業部会）



2 生活排水処理事業の課題解決に向けて



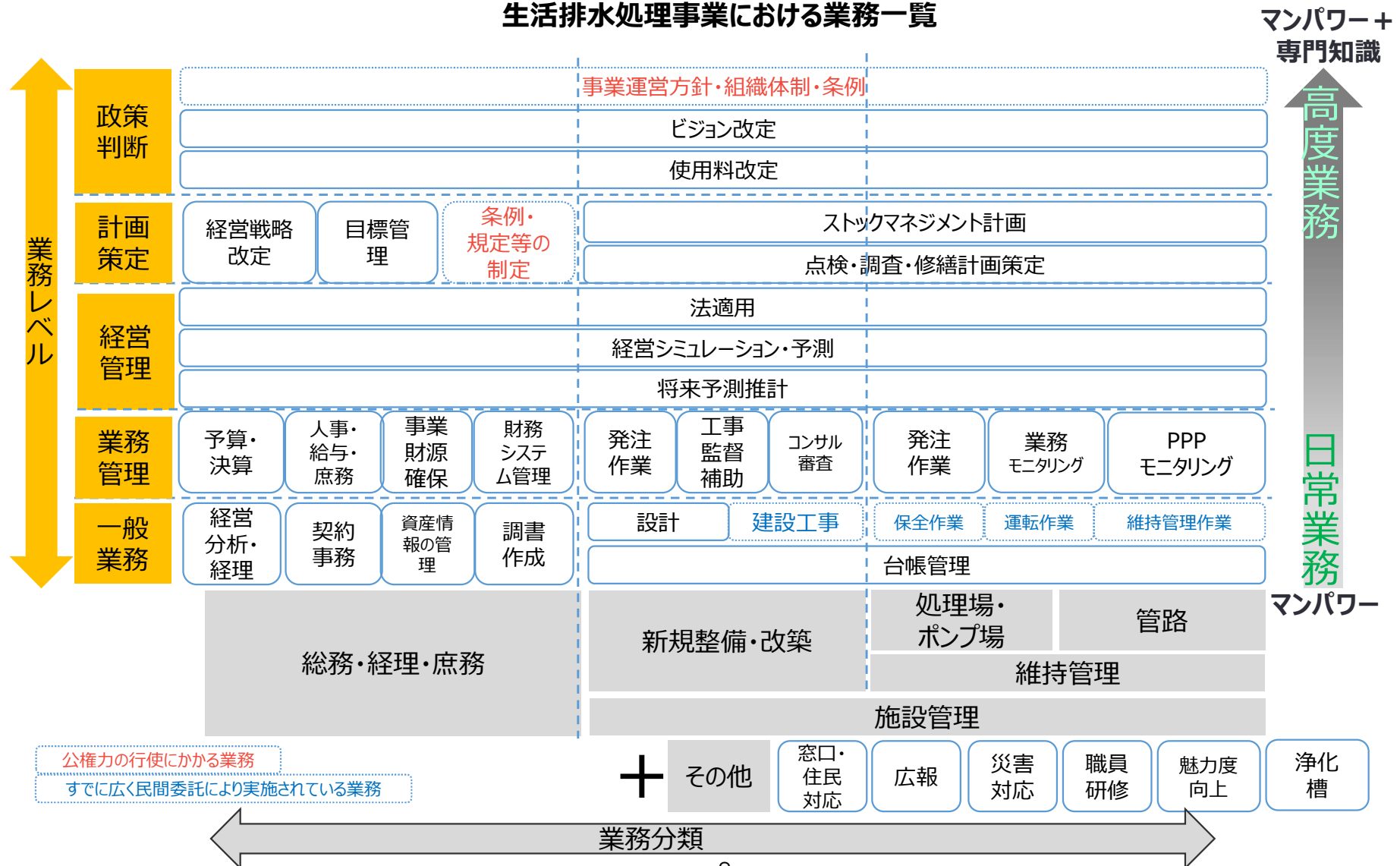
5つの特定課題について継続的に協議

	管路包括 管理	事務処理 共同化	県南地区 広域汚泥 資源化	下水道BCP (業務継続計画)	補完体制 構築
第Ⅰ段階 (R元～)	・県+臨海処理区 市町村業務の包 括化 ・秋田市各業務の 包括化	・法適化に向けた 業務の共同発注 (県、3市町)	・スキーム検討 ・県、関係市町村 間の合意形成	・計画策定に向け た勉強会、情報 共有(全自治体 が作成)	・体制強化に向け たスキーム検討 ・合意形成、設立 準備
	完	完	完	完	完

2 生活排水処理事業の課題解決に向けて

- 自治体が本来行うべき業務を自治体に代わって行うこと、及び、自治体業務に対する支援（助言、評価、チェック、照査）の包括的に「補完」と定義する。
- 政策判断や監督・指導等の公権力の行使にかかる業務そのものや、また、すでに民間企業が担っているような維持管理や工事の実施そのものは基本的に補完の対象とはならない。
- 生活排水処理事業の業務を以下のように分類し、補完のニーズを把握した。

生活排水処理事業における業務一覧



2 生活排水処理事業の課題解決に向けて

担当職員ニーズ（アンケート結果）（※令和2年12月実施）

- 3分の2以上の団体が、「ストマネ計画」の補完を望んでいる。
- 2分の1以上の団体が、「経営戦略改定」、「経営SIM・予測」の補完を望んでいる。

2/3以上が補完希望の業務

1/2以上が補完希望の業務

	政策判断		計画策定				経営管理		
	ビジョン改定	使用料改定	経営戦略改定	目標管理	ストマネ計画	点検調査修繕計画策定	法適用	経営SIM・予測	将来予測推計
県	★	★	★	○	★	○		○	○
A市			○		★				
B市			○	★	★			○	
C市			○	○	★			○	○
D市	○		○		○			★	★
E市	○	○	○	○	★	○		○	○
F市	○	○	○	★	★	○		★	○
G市	★			○	○			★	
H市					○			★	
I市			★		○			★	
J市	★	○	○	★	★	○		○	★
K市	○	○	○	★	○	○		○	○
L市					○	★			
M市					★	○		★	
N町		○			○		○		
O町					○		○		
P町			★		○			★	
Q町			★						
R町	○	★	★		○		★	○	
S町	○	○	○	○	○	○	○	○	○
T町	★			○	★		★		○
U町					○				
V町	○				○				
W村					★			★	★
X村	★	★	★	★	★	★	★	★	★
Y村			★				★		
★合計	5	3	7	5	11	2	4	9	4
○合計	7	6	9	6	13	7	3	8	7
★○合計	12	9	16	11	24	9	7	17	11

★:第1期(設立から3年)から補完を希望する業務 ○:補完を希望する業務

2 生活排水処理事業の課題解決に向けて

担当職員ニーズ（アンケート結果）

（※令和2年12月実施）

2/3以上が補完希望の業務

1/2以上が補完希望の業務

- 3分の2以上の団体が、「経営分析・経理」、「調書」、「台帳管理」、「災害対応」を望んでいる。
○ 2分の1以上の団体が、「業務モニタリング」、「予算・決算」、「工事監督補助」、「コンサル審査」、「設計」、「職員研修」を望んでいる。

	業務管理						一般業務				その他				
	業務モニタリング	PPPモニタリング	予算・決算	事業財源確保	工事監督補助	コンサル審査	経営分析・経理	調書	設計	台帳管理	職員研修	広報	災害対応	魅力度	窓口・住民対応
県	★	★		○	○	○	★	★	○	★	★	★	★	★	○
A市	★	★		★				★		★	★		★		○
B市	★	★			★	○	★		○		★		★		
C市	○				○	○	○	★	○	○	○	★	★		○
D市			○				★	★		○			○		
E市	○		○	○	○	○	○	★	○	○	★	○	★	○	★
F市	★	★	○	○	○	○	○	★	○	○	○	★	★	○	○
G市	○	○		○						★	★		★		
H市					○	○	★			★					
I市							○		○	○			○		
J市	○		○	○	○	★	○	○	○	○	○	○	○	○	○
K市	○		○	○	○	○	○	○	○	★	○	○	★	○	○
L市	○								○	★	★		★		○
M市	○		★				★	○	○	○	○		★		
N町					○	○			○						
O町	○		○		○	○	○	○	○	○	○		○		
P町			★		○		★		○		○				
Q町			○		○	○	○	○	○	★			○		
R町	○		★				○	○			○		○		
S町	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	★	○	○
T町			★			★	★	○	○	○			○		
U町	○							★		★			○		★
V町							★	★		○			○		
W村	○	○					★	★		○	★		★		
X村	★		○	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
Y村				★						○			○		○
★合計	5	4	4	3	2	3	10	10	1	9	8	4	13	2	3
○合計	12	2	9	7	12	11	10	8	16	13	9	4	10	5	9
★○合計	17	6	13	10	14	14	20	18	17	22	17	8	23	7	12

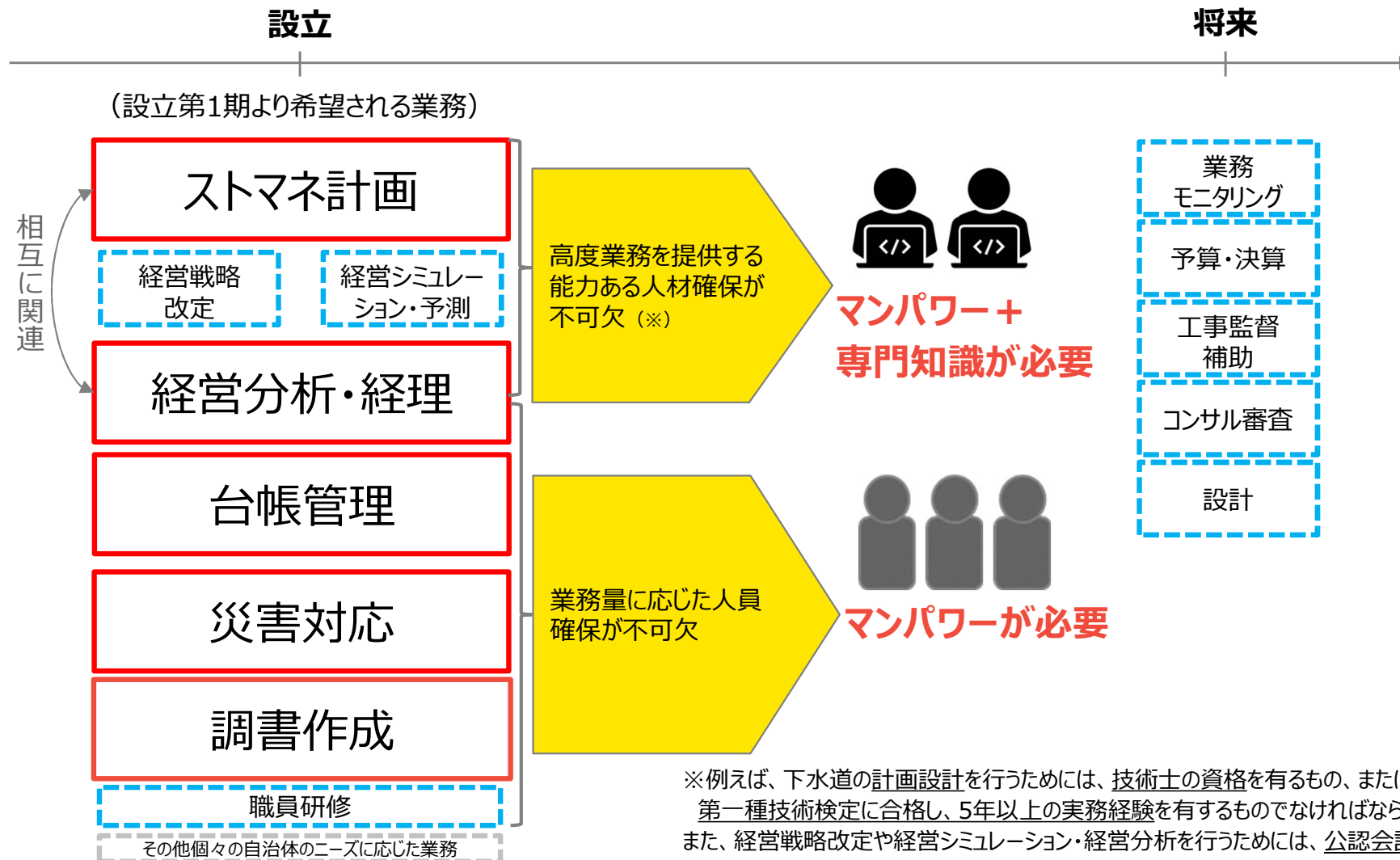
★：第1期(設立から3年)から補完を希望する業務 ○：補完を希望する業務

担当職員ニーズ まとめ

2/3以上が補完希望の業務

1/2以上が補完希望の業務

- アンケートの結果、補完組織の設立第1期から補完を希望する業務としては、「ストマネ計画」、「経営戦略改定」、「経営シミュレーション・予測」、「経営分析・経理」、「台帳管理」、「災害対応」、「調書作成」、「職員研修」であった。
- また、中長期的には、「業務モニタリング」、「予算・決算」、「工事監督補助」、「コンサル審査」、「設計」であった。



2 生活排水処理事業の課題解決に向けて

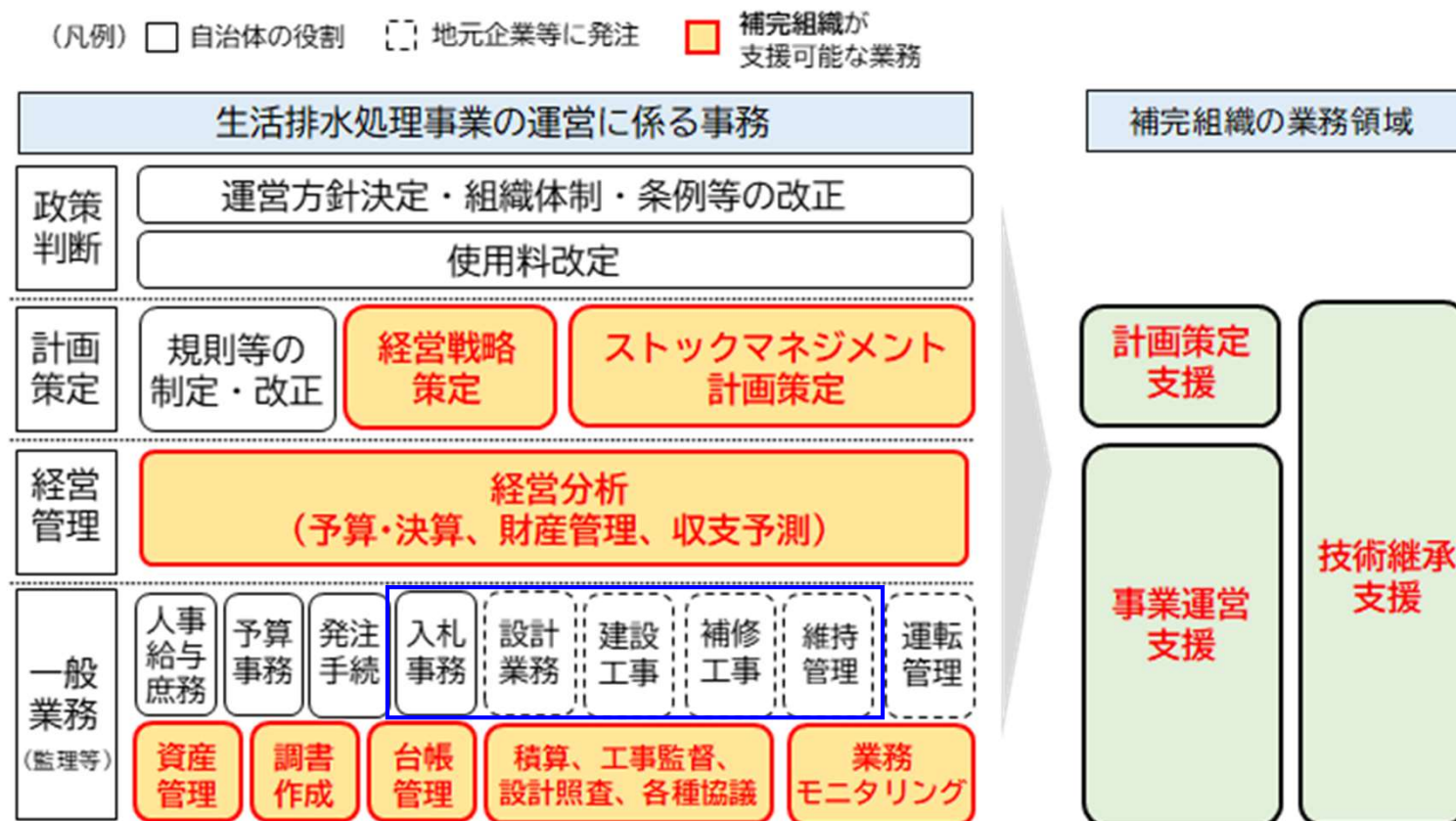
対応方針

- 人・モノ・カネの課題が顕著化する中、持続的な運営に向けては **「経営」の視点が一層重要**
(精緻な経営戦略、ストックマネジメント計画等に基づく計画的な事業運営)
- 頻発化する災害や、カーボンニュートラルなどへの対応も必要であり、職員に求められる役割は多様化

単独の自治体での効率化・体制強化は限界があることから、全自治体が協力して新たな体制を構築

◆自治体毎に財政状況や人口推移等が異なることから、料金の一本化等を含む企業団化はなじまない。

◆政策判断に関する各自治体の裁量を残しつつ、技術力やマンパワーが必要な事務作業をサポートする体制を構築

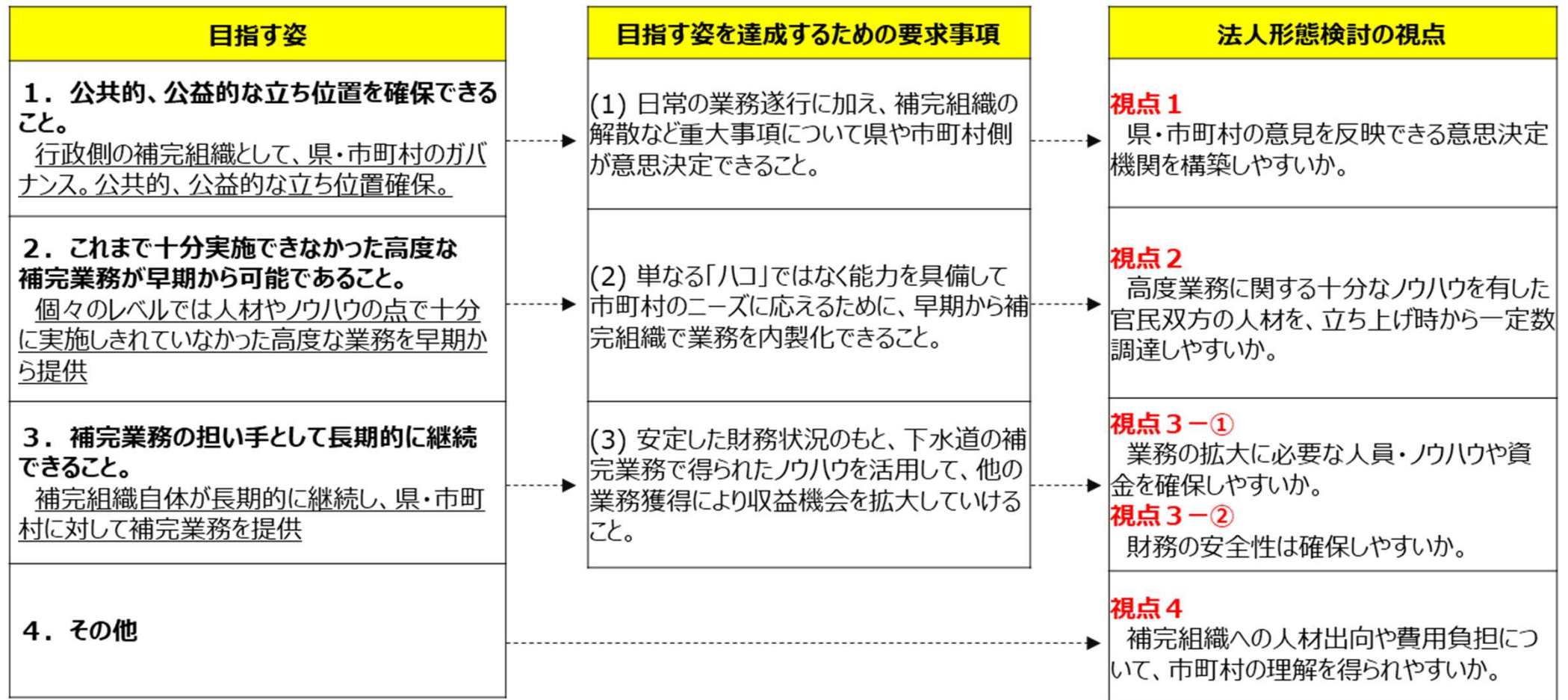


✓ 自治体のニーズに応じたきめ細やかな支援を実施

2 生活排水処理事業の課題解決に向けて

組織形態

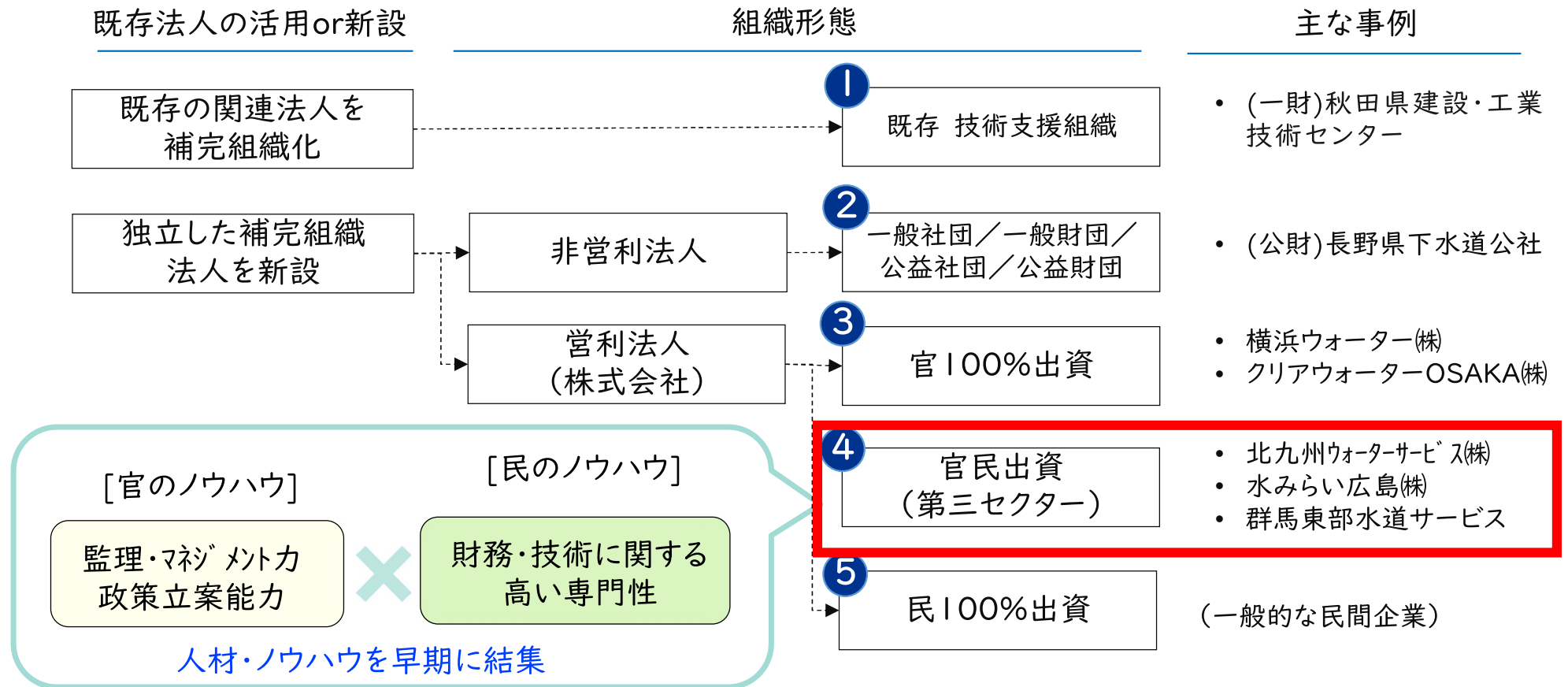
- 補完組織に求められる役割や機能を整理すると、「目指す姿」として次の3つが考えられる。
- 「目指す姿」を達成するためには必須の要件事項があり、そこから「法人形態検討の視点」が導かれる。
- その他、実現可能な観点から「市町村から理解が得られることが可能か」という視点も追加。
- 以上により設定された視点から、補完組織として相応しい法人形態を検討。



2 生活排水処理事業の課題解決に向けて

組織形態

- 法人新設に留まらず、既存の関連法人の活用なども比較検討
- 全国の事例を参考として、法人形態を有識者で構成する委員会で議論
⇒ 有識者意見を参考に「官民出資株式会社」を選択



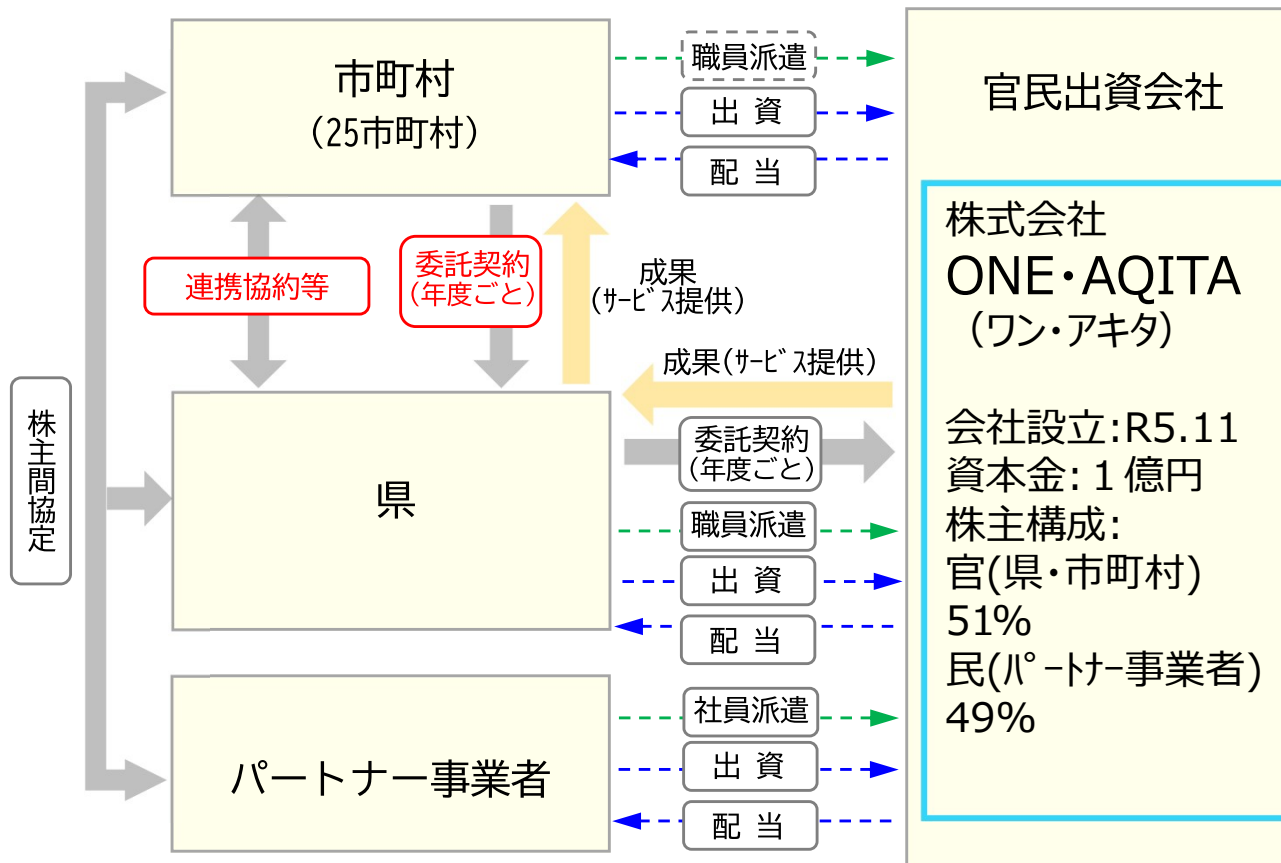
【有識者意見】

- ・ 公共的、公益的な立ち位置を確保するには、県・市町村による意思決定機関の設計・構築がしやすい②、③、④がより適している。(視点1)
- ・ 公共だけ対応できない高度業務の遂行能力を確保するためには、県内自治体だけでなく民からも人材の早期調達しやすい④が最もすくれている。(視点2)
- ・ 補完業務の担い手として長期的に継続できるには、業務の拡大に必要な人員・ノウハウや資金が確保しやすい④、母体であるセンターの規模メリットを享受でき財務の安定性を保ちやすい①が優れている。(視点3-①)
- ・ 補完組織への人材出向や費用負担については、既存の公共的組織として実績・知名度、運営コストの低さという点で①が優れている。(視点4)

3 事業スキームについて

スキーム

- 県・市町村の間では、組織の設立・運営に関する役割分担等を定めた「連携協約」を締結。
- 本スキームに参画する民間企業は公募型プロポーザルで決定。
- 出資者となる三者の間で株主間協定を締結。
- 協働を先導する県は職員を派遣する。市町村は希望に応じて職員を派遣できる。民間は社員を派遣する。



パートナー事業者は R4. 9 に公募で決定
(日水コン・秋田銀行・友愛ビルグループ)



▲R5. 3. 24 県と25市町村が地方自治法に基づく連携協約を締結



▲R5.10.20 県・市町村・パートナー3社が株主間協定を締結
(R5.11.2に締結に係る記者会見を開催)

3 官民出資会社の体制

■常勤役職員数 13 名（内技術職員数 11 名）、非常勤 4 名

役
員

取締役会

- ・代表取締役（常勤） 1 名
- ・取締役専務兼統括部長兼総務部長（常勤） 1 名（パートナー事業者）
- ・取締役（非常勤） 3 名

監査役

- ・監査役（非常勤） 2 名

従
業
員

総務部

- ・総務課長 1 名（市場採用）
- ・従業員 1 名（市場採用）

業務部

- ・業務部長 1 名（県派遣者）
- ・従業員 8 名

（ 県派遣者 3 名
市派遣者 1 名
民間出向者 2 名
市場採用 2 名 ）

部	所掌事務
業務部	【計画策定支援】 経営戦略、ストックマネジメント計画 【事業運営業務】 工事監督補助、委託履行監視、 積算資料作成、台帳調製、 調査対応 など
総務部	会社の総務・経理

R5、6年度の取組

【計画策定支援】

- ・経営戦略策定
- ・ストックマネジメント計画
- ・内水浸水対策計画

【事業運営支援】

- ・積算資料作成
- ・経営経理事務支援
- ・包括委託モニタリング（履行書類等チェック）
- ・経営分析

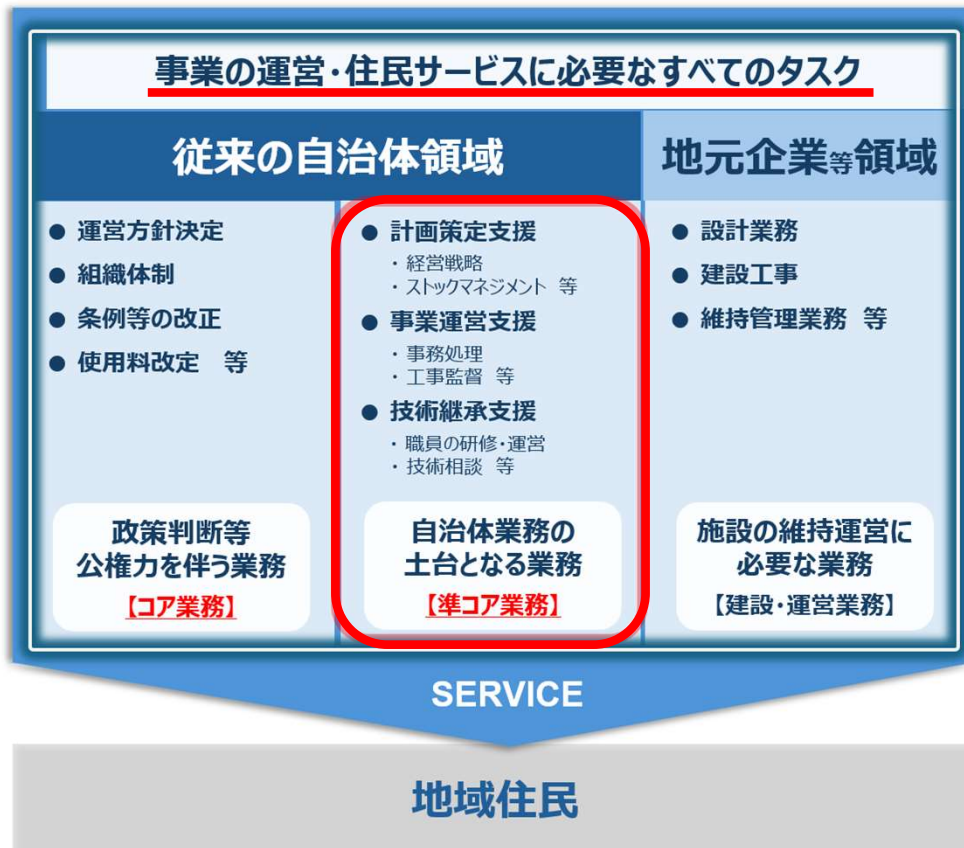
【技術継承支援】

- ・相談、情報共有プラットフォーム構築
- ・官民連携に係る勉強会開催
- ・相談対応

ONE AQITA の 業務領域について

貢献領域

生活排水処理事業(下水道・集排・浄化槽及び污泥処理等)の運営や住民サービスに必要なタスクは、「従来の自治体領域」と「地元企業等領域」で構成されています。ONE・AQITAでは、「従来の自治体領域」から政策判断等の公権力領域(いわゆるコア業務)を控除した、計画策定支援、事業運営支援など自治体業務の土台となる業務領域(いわゆる準コア業務)を主に実施し、地域住民の安全・安心な暮らしの確保に貢献します。



▼計画策定支援

- ・投資資産及び財源資産に基づく経営戦略
- ・施設の点検及び改築・修繕のマネジメント計画等
- ・公共事業体の中期ビジョン
- ・アセットマネジメント、使用料金の改定検討
- ・災害リスクに関するマネジメント計画等要望に応じて対応(内水浸水想定や雨水管理総合計画、BCP)

▼事業運営支援

- 工事や設計業務等についての発注者支援
- ・工事の積算、工事監督
 - ・委託業務の履行監視・モニタリング等
 - ・台帳管理、調書作成補助等

▼技術継承支援

- 技術者の技術力向上に向けた支援
- ・専門的知見からの助言
 - ・技術相談
 - ・職員研修の実施

3 事業スキームについて



(R5. 12. 1 オフィス開所)

【会社設立までの経緯】

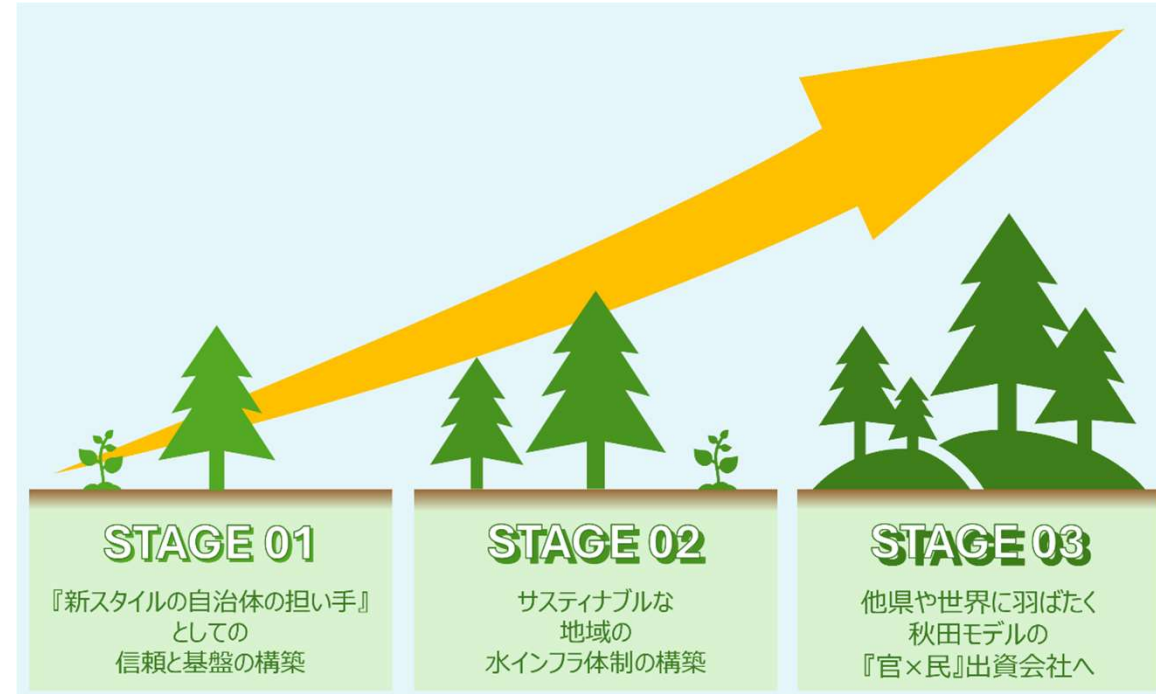
- ・ 令和元年 7月 生活排水処理事業連絡協議会（補完体制構築部会を設置）
- ・ 令和 3年 3月 有識者による検討委員会を設置（R3. 3～R4. 11：4回開催）
- ・ 令和 4年 5月 県・市町村協働政策会議（官民出資会社の設立準備を進めることに合意）
生活排水処理事業連絡協議会（設立に向け議論を開始）
※R4. 5～R5. 1：幹事会4回、部会4回開催
- ・ 令和 4年12月 県議会（県と市町村の連携協約案の議案提出）
実施方針を公表
- ・ 令和 5年 2月 県議会（予算案を提出（出資金））
- ・ 令和 5年 3月 連携協約締結（県+25市町村）
募集要項等を公表
- ・ 令和 5年 9月 パートナー事業者の決定（選定委員会）
- ・ 令和 5年10月 株主間協定の締結（県+25市町村+民間パートナー企業）
- ・ 令和 5年11月 会社設立（株式会社ONE・AQITA（ワン・アキタ））
- ・ 令和 5年12月 サービス開始
- ・ 令和 6年 4月 本格運用開始

ONE AQITAの成長戦略

Stage01 実効性確保のための

Five Misson

- I 付加価値性のある高質なサービスの提供
- II 災害や社会情勢変化に強い水インフラの構築
- III 県内自治体の情報プラットフォームの構築
- IV 市町村が身近に感じる会社としての体制整備
- V NEXT STAGEを見据えた分析と展開



STAGE 01

信頼の構築

STAGE 02

他分野への展開

STAGE 03

他県等への展開